

«مدیریت کیفیت فراگیر»*

در بخش دولتی

ترجمه مجتبی رجب‌بیگی

اشاره:

در ویژه‌نامه بهره‌وری مجله مدیریت دولتی، مقاله‌ای تحت عنوان «انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات دولتی» درج شد. آن مقاله، نه تنها اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در دستگاه‌های دولتی به شکل فعلی مفید ندانسته، بلکه آن را از جنبه‌های مختلف، پریزبان انگاشته است. مسئله مهم در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر این است که این دیدگاه در هر سازمانی بسته به موقعیت و اهداف خاص آن، با مشکلات مربوط به خود مواجه است. لذا نمی‌توان آن را به صورت قالبی در هر سازمانی اجرا کرد بلکه مهمترین اقدام برای اجرای آن در هر تشکیلاتی تطبیق نگرش با وضعیت آن سازمان است. این مقاله^۱ درباره مشکلات اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی و راه‌حلهای آن می‌باشد.

در دو سال اخیر علاقه بسیار زیادی در مورد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی ظاهر شده است. روند بسیاری از فعالیتهای دولتی علی‌الاصول تکراری، یکنواخت، خطاپذیر و ضدمراجعین است. چنین فعالیتهایی برای شناخت مبانی و اصول مدیریت کیفیت فراگیر مناسب است.

افزایش انتظارات عمومی

علیرغم کاهش بودجه‌ها، تقاضا برای بهبود خدمات دولتی در حال افزایش است. شرکتهای خصوصی براساس

* Total Quality Management
Keith Smith, Quality Progress, June 1993, P.P 45-48.

۱ - مقاله از منبع زیر اقتباس و ترجمه شده است

خدمت بالاتر باشد، هزینه کمتر است. بهبود کیفیت خدمات و صرفه‌جویی در قیمت با روش مدیریت کیفیت فراگیر قابل حصول است چرا که یک استراتژی^۴ مؤثر را برای سلامت دائمی سازمان، در زمان محدودیت منابع فراهم می‌آورد. تاکنون بسیاری از تلاش‌های بخش دولتی برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر از بین رفته است، زیرا این سازمانها الگوهای کلیشه‌ای بهبود را با تأکید بر استفاده از قیمت‌ها و ابزارها اتخاذ می‌کنند بی‌آنکه نسبت به برنامه‌ریزی لازم برای اداره اجرای آن در تمامی سطوح سازمان اقدام کنند. طبیعتاً بدون درک این نکته که مدیریت کیفیت فراگیر شیوه مدیریت سازمان را تغییر می‌دهد و نیز این نکته که مدیران بخش دولتی با عوامل منحصر به فردی مواجهند، هرگونه تلاش برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در بخش دولتی اثربخشی آن را غیرممکن می‌سازد.

متعادل کردن تقاضاهای متضاد

سیاست، یعنی ایجاد تعادل در بین اولویت‌های متضاد. ممکن است مشتریان مختلف یک خدمت دولتی درباره مأموریت‌های یک بخش، نظریات متضادی داشته باشند مثلاً "محدودسازی اعلان اطلاعات عمومی از جمله نشانی رانندگان ممکن است از سوی رانندگان با استقبال مواجه شود، ولی از طرف استفاده‌کنندگان تجاری این اطلاعات، مورد مخالفت قرار گیرد. دولت باید غالباً در میان این تقاضاهای متضاد و متقابل تصمیم‌گیری کند و ناگزیر یک گروه ناراضی خواهد شد. راهبران اجرایی باید نیازهای عمومی غالب را در مأموریت سازمان مشخص کنند تا مدیران بتوانند تصمیمات عملی بگیرند. مثلاً امنیت ترافیکی یک نیاز غالب است، لذا اعلان نشانیها

کیفیت و قیمت خدمات خود با بخش دولتی رقابت می‌کنند. فعالیت شرکت‌هایی چون «فدرال اکسپرس» (از برندگان جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج^۲) در زمینه‌هایی است که زمانی جزو فعالیت‌های انحصاری دولت بوده است و اکنون خدمات آنان، نمونه و سرمشق است. شرکت‌های خصوصی فعالیت‌هایی را شروع کرده‌اند که سابقاً تنها به دولت اختصاص داشت. و در آینده همین عرصه رقابت نیز توسعه پیدا خواهد کرد. گذشته از آن به دلیل محدودتر شدن بودجه‌های فدرال، ایالت، ناحیه^۳ و شهر رقابت بین دستگاه‌های دولتی برای کسب چند دلار بیشتر، شدیدتر شده است. دستگاه‌های دولتی باید از نظر هزینه و کیفیت، استانداردهای ایجاد شده توسط بخش خصوصی را رعایت کنند، زیرا تمامی سازمانها، با این استانداردها مورد قضاوت قرار می‌گیرند. به همین دلیل بقای بعضی از دستگاه‌های دولتی در معرض خطر است.

سلامت دائمی یک سازمان، مستقیماً به اعتبار آن مربوط می‌شود. این اعتبار به درک مصرف‌کننده از اهمیت مأموریت سازمان و کیفیت خدمات آن بستگی دارد. بنابراین واضح است که مدیریت سازمان دولتی باید مأموریت سازمان را بروشنی برای مشتری نهائی - مالیات‌دهنده - بیان کند ضمن آنکه باید از تناسب میان مأموریت و نیاز عمومی مشاهده شده، مطمئن باشد. همچنین باید هدف اصلی سازمانی، ارائه خدمت برجسته به مشتری باشد. این مسئله در مورد مشتری داخلی و خارجی به طور یکسان صادق است. ارزش خدمات ارائه شده توسط یک سازمان مستقیماً به هزینه و سود آن مربوط است.

«جنبش کیفیت» معتقد است که هرچه کیفیت تولید یا

2. Malcolm Baldrige
4. Strategy

3. County

حل مشکلات است. بهبود دائمی این نظام یکی از اولویتهای مهم و بزرگترین هدف در جنبش کیفیت است.

متعادل کردن انتظارات مشتری

انتظار می رود که دولت با مشتریانش به تساوی رفتار کند. تمایل عمومی در طراحی پاسخگویی به نیازهای همه است، اما انتظار بعضی مشتریان ارائه خدمت فردی است، بخصوص وقتی که با مشکل مواجه شوند؛ تصمیم‌گیری در زمان نیاز به خدمت فردی بسیار پیچیده است و ایجاد تعادل بین خدمت فردی و رعایت مساوات و هزینه کمتر به عنوان نیاز دولت ارائه طرح‌ریزی خدمات را پیچیده‌تر می‌کند.

تمایل به طراحی یک خدمت منطبق بر نیاز همه، با توجه به تنوع مشتریان، مشکل آفرین است. آیا اگر مشتری بخواهد هزینه خدمات اضافی را پردازد عدالت و تساوی برقرار است؟ آیا باید در تعطیلات آخر هفته به مصرف‌کنندگانی که هزینه‌های اضافی را هم می پردازند؛ ولی تمایل ندارند یا نمی توانند در ساعات غیرتعطیل کار کنند، خدمت ارائه شود؟ این پرسشهای بدون پاسخ پیش روی مدیران نظام سیاسی است. در مقایسه با این معضل، معیارهای تصمیم‌گیری (در بخش صنعت) مانند سود و زیان یا سهم در بازار، بسیار ساده و روشن است.

متعادل کردن متقاضی و خدمت

در عرصه خدمات تلاش در جهت بهبود، ذاتاً مشکل‌تر از عرضه صنعت است هم ارائه خدمت و هم درک مشتری از کیفیت، بستگی کامل به تعامل میان افراد دارد. بنا به نظر «کارل آلبرشت»^۶ و «رن زمک»^۷ خدمت، خارج از نفوذ

صرفاً برای فراخوانی وسیله نقلیه توجیه‌پذیر است نه به عنوان یک تلاش صرفاً تجاری.

دولت غالباً باید نیازهای سازمانهای دیگر را، هم در تصمیم‌گیری و هم در فرآیند خدمات‌تیش بگنجانند. مثلاً هم جمع‌آوری مالیات و هم کنترل عرضه وسیله نقلیه، قسمتی از روند اداره و سایل نقلیه کالیفرنیاست نیازهای چندگانه و بعضاً متضاد، مشکلات مهمی را پدید می آورد. نیازهای یک دستگاه یا سازمان، بر توانایی بهبود کارآیی سیستم کاری دستگاه دیگر تأثیر می گذارد.

ممکن است مأموریت یک سازمان به خاطر انعکاس تغییرات پیش‌بینی نشده در سیاستها تغییر یابد. تغییر در مأموریت، بناچار منجر به نبود یک دورنمای^۵ ثابت می شود که به نوبه خود می تواند موجب انحراف برنامه‌ریزی درازمدت شود. این تغییرات می تواند تأثیر عمیقی در طراحی فرآیندهای خدماتی بگذارد. آیا باید کیفیتها را براساس متغیرها بنا کنیم یا باید مطمئن شویم که مشتریهای بسیار زیادتری با کمترین مشکل مواجه می شوند؟ آیا باید گواهینامه رانندگی سریعاً داده شود و خطر رانندگی گواهینامه‌داران کم تجربه را بپذیریم؟ اگر توجه خود را معطوف به ایمنی بزرگراهها و پیچیده‌تر کردن آزمونهای رانندگی کنیم، قطعاً برای این عده از مشتریها نارضایتی بیشتری فراهم کرده‌ایم. این عده از مشتریها می توانند هر دو هدف معتبر را داشته باشند. لذا رضایت مشتری به اثر فرآیند بر روی خود او و مردم اطراف او بستگی دارد.

انتخاب دولت و در نتیجه انتخاب سیاستهای آن، روش مورد پذیرش، برای حل موضوعات مورد اختلاف است، لذا دولت غالباً در حال تعریف مأموریت‌های اجتماعی و

5. Vision

7. Ron Zemke

6. Karl Albrecht

مدیریت، در لحظه ارائه به مشتری تولید می شود. خدمت پس از ارائه قابل بازرسی و فراخوانی نیست. درک مشتری از کیفیت همان قدر که تحت تأثیر نتیجه روند کار است، تحت تأثیر رفتار ارائه دهنده خدمت هم هست. بنابراین در جهت هرگونه تلاش برای بهبود باید هر دو جنبه خدمت مورد توجه قرار گیرد.

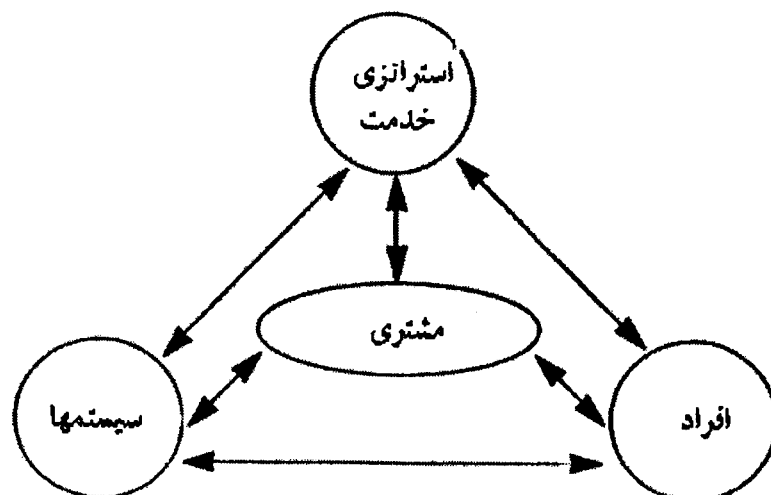
دومین عامل پیچیده این است که اکثر دستگاههای دولتی، مسئولیت اطمینان دادن به متقاضی را از اجرای قوانین و مقررات دارند. در این باره متقاضی ممکن است با این موضوعات درگیر باشد، استحقاق (رفاه و آسایش)، توانایی (گواهینامه رانندگی)، مساوات (عمل مثبت) عواید (مالیاتها و عوارض) یا اهداف اجتماعی (بازرسی کنترل عرضه وسیله نقلیه). این نیازهای متقاضی، ممکن است بر درک کلی او از خدمت تأثیر منفی بگذارد مسئولیت مدیر عرضه خدمتی به مشتری است که هم جریان کار ساده و قابل فهم باشد و هم در صورت نیاز به حضور او، امکان

برقراری ارتباط فراهم گردد. دولت باید همان قدر که به برآوردن خواسته های متقاضی اهمیت می دهد، نسبت به شرایط ویژه پیش بینی نشده حساس باشد. توانایی فرآیند خدمات دولتی و توانایی افراد خط مقدم (مواجهان مستقیم با مشتری) برای ایجاد تعادل در انتظارات مشتری از خدمت از یک سو، و نیاز دولت به تأمین مشتری از سوی دیگر بخشی ضروری از مدیریت خدمات رسانی در بخش دولتی است.

ایجاد استراتژی خدمت

آلبرت وزمک در کتاب «خدمت در آمریکا» به تشریح اداره مثلث خدمت به عنوان کلید کیفیت خدمت می پردازند. تصویر شماره ۱ عناصر اداره شونده همزمان را در مدیریت کیفیت فراگیر مؤثر تشریح می کند. اولین عنصر استراتژی خدمت است.

تصویر شماره ۱ - عناصری که باید به طور همزمان اداره شوند

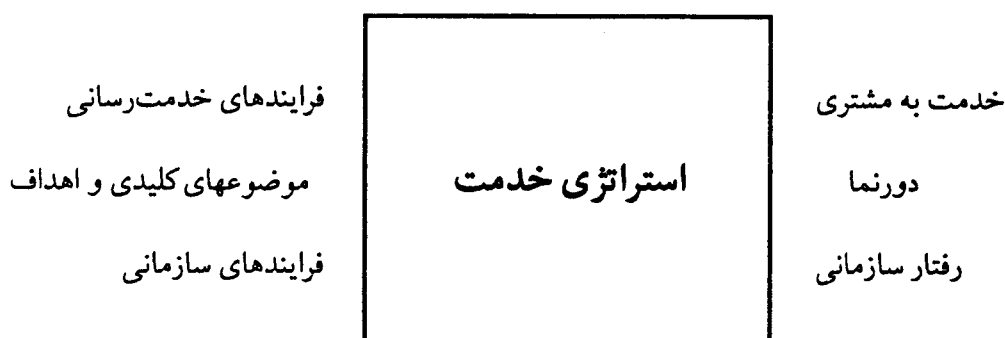


یک استراتژی خدمت موفق از سوئی مستلزم فهم جامعی از محیط عملیاتی سازمان و از سوی دیگر مستلزم آگاهی از نیازها و انتظارات مشتری است استراتژی خدمت،

دورنمای ساده و روشنی را از آینده مطلوب، هم از نظر درک مشتری و هم از نظر درک سازمان، پیش چشم قرار می دهد و با مشخص کردن مأموریت اصلی میان تقاضاهای متضاد

تبادل ایجاد می‌کند. در مقام بیان، مأموریت رفتارهای داخلی و خارجی سازمان را براساس روابطی محترمانه بنا می‌نهد تا به ایجاد تعادل میان متقاضی و خدمت کمک کند. سرانجام استراتژی خدمت موضوعات کلیدی را تعیین می‌کند (روشهایی که باید تغییر یابند) (تصویر شماره ۲ را ببینید) و به بیان اهداف دست یافتنی برای رسیدن به دورنما می‌پردازد.

تصویر شماره ۲ - عناصر یک راهبرد خدمت
بررسی محیط



ارزشهای مأموریت

- | | |
|--|--|
| <p>- همچنین موضوعات درونی باید موارد ذیل را دربرگیرند:</p> <ul style="list-style-type: none"> - کیفیت خدمت براساس فهم مشتری. - اثربخشی سیستمهای ارائه خدمت. - هزینه‌ها. - ایمنی مشتری و خدمت دهنده. - تعهد و رضایت کارمند. - سازگاری زیربنای خدمات رسانی (افراد، ماشین‌آلات، امکانات و برنامه‌ها و...). - فرایندهای مدیریتی. - اولویت اهداف هر سال. <p>حساسترین عنصر در بررسی محیطی، آگاهی سازمان از مشتریهای داخلی و خارجی خود است. تعیین اولویت‌بندی</p> | <p>بررسی محیط</p> <p>پیش از ورود به یک فرآیند برنامه‌ریزی فهم محیط بیرونی سازمان و وضعیت جاری آن ضروری است. موضوعات بیرونی در بخش دولتی عبارتند از:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نیازهای مشتری (نوع خدمت). - انتظارات مشتری (کیفیت خدمت). - شکایتها و ابراز رضایتهای مشتری. - قوانین جاری و قوانین پیشنهادی. - عوامل اجتماعی و سیاسی. - آینده تکنولوژیکی. - آمارگیریهای مشتری و ارائه دهنده خدمت. - عوامل اقتصادی. - عملکرد تأمین کننده^۸. |
|--|--|

عنوان نوعی کارت شناسایی مطمئن) می تواند جزو دورنما باشد. می توان استانداردهای جدیدی برای اجرای خدمت به مشتری را مجسم کرد. چشم انداز روشن خدمات آتی سازمان به مشتری، تصمیم گیری برای تغییرات ضروری و فرصتهای بهتر را فراهم می کند.

رفتار سازمانی

باید سیستمهای نوینی برای پشتیبانی رفتار سازمانی و مهارتهای مدیریت و کارکنان، جهت دستیابی به تغییرات ضروری، ایجاد شود.

نظامهای اطلاعاتی جدید برای ارزیابی نیازهای مشتری، کیفیت خدمت فعلی شاخصهای مقایسه ای و تعیین فرصتهای برتر مورد نیاز خواهد بود. فرآیند برنامه ریزی جدید برای دخالت نظر مشتری در طراحی و انتقال خدمت، ضروری خواهد بود. باید روند بهبود کیفیت برای اداره بهینه سیستمهای خدمت رسانی فعلی توسعه یابد.

مهارتهای توسعه یافته، مانند رفتارهای اثربخش خدمت به مشتری، مشارکت و رهبری گروهی، بهبود کیفیت و هدایت سرپرستی، الزامی است. کارگزینی مناسب، ارزیابی و بازخور، و نظامهای پاداش و شناسایی بهترینها همراه با خدمت رسانی کیفی، ضرورت دارد.

سرانجام، باید یک استراتژی برای تعمیم وسعت بینش در سرتاسر سازمان ایجاد شود. مدیریت باید با طرح موضوعات و اهداف کلیدی با رفتار و تصمیم گیری خود، تعهد خویش را نسبت به اهداف نشان دهد. مدیریت باید رهبری، پشتیبانی آموزش و منابع را فراهم آورد.

مأموریتها و ارزشها

عامل مهم در ایجاد دگرگونی یک عبارت فشرده درباره

مشتریهای داخلی و خارجی خود است. تعیین اولویت بندی ارزشمندترین نهاد و گروههای مشتری در هر یک از زمینه های اصلی خدمت، اهمیت دارد. نیازها و انتظارات فعلی و آتی آنها باید از طریق تحقیق گروههای ویژه، تماسهای خط مقدم یا سایر ابزار، تعیین شود. در هنگام تضاد بین نیازمندیها اولویتها تعیین و چگونگی سیستم خدمت رسانی به آن مشخص می شود.

انتظارات مشتری تحت تأثیر نحوه عملکرد سازمانهای دولتی و خصوصی مشابه است. تحویلهای شبانه روزی فدرال اکسپرس، استاندارد را برای یک دستگاه دولتی نظیر «اداره پست» ایجاد کرده است.

از بهترین راهها برای ارتقای آگاهی از محیط خارجی، مطالعات مربوط به معیارهاست. معیارها، یک واحد عملیاتی را با بخش شغلی مشابه مقایسه می کند. ولی توانا تر از آن، مقایسه معیارهای هر واحد با واحد مشابه بیرونی دارای درجه جهانی، بدون تحت تأثیر قرار گرفتن از شهرت آن دستگاه دولتی یا صنعتی است.

تعیین خلاء بین عملکرد کنونی و عملکرد با درجه جهانی و درک امکان خدمت جدید یا برتر، تعهد مدیریت را در قبال تغییر برمی انگیزاند.

ایجاد دورنمای خدمت مشترک - خدمت به مشتری

مدیریت پس از اطلاع از نیازها و انتظارات آتی مشتری و ارزیابی عملکرد فعلی، باید دورنمایی از خدمت آتی، ترسیم کند. دورنما باید طوری باشد که ضمن برآورده ساختن نیازها و نظرات مشتری فراتر از انتظارها باشد. خدمت رسانی جدید و برتر (مانند خدمات پایان هفته، افزایش زمان ارائه خدمت، خدمت تلفنی، ماشینهای گوینده خودکار) و خدمات جدید با تعریف تازه (مانند صدور گواهینامه راننده نه فقط برای اثبات توانایی رانندگی بلکه به

مأموریت است و اعضای سازمان را برای کار در جهت هدفی مشترک، گردهم می آورد. کلمه مأموریت بازتاب اهداف اصلی سازمان و خدمات و فرآورده‌های ارائه شده به مشتری را بیان می کند.

مأموریت اولیه در بخش دولتی عموماً "دربگیرنده خدمت یا متقاضی خدمت است و معمولاً با زبان قانون تعریف می شود. کاهش تضاد میان نهادها و ایجاد تعادل بین خدمت و متقاضی، به رهبری بستگی دارد.

مأموریت باید هدف اولیه سازمان و نیازهای مشتریان اصلی را کاملاً روشن کند تا به مدیریت آگاه امکان تصمیم‌گیری را درباره اداره امور متضاد و نامعلوم بدهد.

برنامه‌ریزی سازمان باید نشان دهنده همخوانی فعالیتهای او با مأموریت باشد و گرنه خارج از ارزشهای سازمانی است. عبارت ارزش باید بازتاب اعتقادات و فلسفه عملیاتی سازمانی و حامی فرهنگ مطلوب سازمانی باشد. این عبارت غالباً انعکاس دهنده رابطه مطلوب بین سازمان و مشتریها و بین مدیریت و کارکنان و یا بیانگر شاخصهای رفتاری مطلوب است. این عبارت ارزشی باید به این سئوالات که «آیا ارزشهای فعلی سازمان از هدف حمایت می کند؟» و «چه مقدار تغییر رفتار لازم است؟» پاسخ دهد.

هر دو کلمه مأموریت و ارزش موجب جلب توجه همه کارکنان به هدف اصلی سازمان می شود کاربرد صحیح این جملات می تواند ابزاری انگیزه بخش، توان دهنده و انرژی زا برای دستیابی تمام کارکنان به اهداف مورد نظر باشد.

موضوعات کلیدی

مرحله بعدی تعیین موضوعات کلیدی یا فرآیندهایی است که باید تغییر یابند تا اجرای موفق دورنما به دست آید. برای فرآیند خدمت رسانی، بررسی موضوعاتی که واجد

بعضی یا تمام مشخصات ذیل باشند، اهمیت دارد.

- برای مشتری مهمند.

- موجب هزینه اساسی برای کیفیت پایین می شوند.

- غالباً روی می دهند.

- تأثیر اساسی دارند.

- تأخیر اساسی ایجاد می کنند.

تعدادی از این موضوعات کلیدی برای بسیاری از سازمانهای خدماتی مشترکند:

- کیفیت. یک سطح بهبود دائمی از خدمت‌رسانی دقیق، مؤدبانه و بموقع فراهم می آورد.

- تحویل. یک ارزیابی مناسب و وابسته به خدمات را برای تمام مشتریها فراهم می آورد.

- ایمنی. به گونه‌ای عمل می کند که هر دو دسته مشتریها و کارکنان از ایمنی مطمئن می شوند.

- هزینه. مصرف کننده را مطمئن می سازد عملیات با کمترین هزینه به او منتقل شده است درحالی که به مشتریها خدمت روبه بهبود ارائه می شود.

مسئولیت سازمانی - خدمت به اجتماع و کارکنان را نشان می دهد.

- زیربنا. از سازگاری سیستمهای خدمت رسانی با نیازهای جدید و در حال تغییر اطمینان می دهد.

- روابط خارجی. ارتباط با مشتریها، تأمین کنندگان کالا و مواد، قوای مقننه سایر دستگاههای دولتی و مصرف کنندگان را ایجاد می کند و بهبود می بخشد.

- حفاظت مشتری. که به مشتریان اطمینان می دهد که علاقه‌های مالی و منافع آنان محافظت می شود.

- انجام تقاضا. تفسیر روشن و بی طرفانه و کاربرد عادلانه قوانین و مقررات را تضمین می کند.

برای فرآیندهای سازمانی، کار کردن در موضوعات زیر اهمیت دارد

اهداف سیستمهای خدمت رسانی ممکن است
دربرگیرنده موارد زیر باشد:

- خدمت رسانی در ساعات پایان هفته و پایان روز
- سیستمهای خدمت رسانی جایگزین مانند مراکز خدمات
تلفنی یا باجه‌های خودکار.

- انواع گزینه‌های پرداخت (کارت‌های اعتباری و غیره).
- فرم‌های روشنتر و دستورالعملها و برنامه‌های ساده شده.
- فرم‌ها و دستورالعملها در زبانهای مختلف و قابل دسترسی
برای نابینایان و ناشنویان.

سازمان ممکن است با تقاضاهای زیادی برای خدمت
رسانی در زمینه‌های جدید مواجه شود.

اهدافی که انطباق ساختار را بهبود می‌دهند، شامل این
مواردند:

- سیستمهای پیش‌بینی خودکار.
- برنامه‌های نوین آموزش کارکنان.
- جامعیت پایگاههای اطلاعاتی مشتری و تأمین کنندگان.
- ارتباطات پیشرفته فراسازمانی.
- امکانات جذاب و کافی.
- خودکاری^۹ سریع و انعطاف پذیر.

تعریف استراتژی خدمت در یک سازمان، به کارکنان
کمک می‌کند تا ایجاد تغییرات ضروری را در سیستمها برای
نیل به هدف درک کنند. تعریف اهداف مشخص تغییرات
رفتاری، آغازگر تغییر مسئولیت هر یک از کارکنان سازمان و
اولین گام در جهت خدمت افسانه‌ای به مشتری است.

منبع:

* Karl Albercht and Ron Zemke, Service America (Home wood: Dow. Jones Irwin, 1985).

- بر اعتقادات و رفتارهای آنها در سازمان مؤثر باشد.
- بر توانایی سازمان برای ارائه خدمت تا درجه مورد قبول
جهانی مؤثر باشد.
- سازمان را برای تعیین و سرمایه‌گذاری بر فرصتهای برتر
توانمند سازد.
نمونه‌ها:

- رهبری اجرایی
- فرایند برنامه‌ریزی
- توجه به مشتری
- استفاده از داده‌ها و مدیریت واقعیت‌گرا
- آموزش و شناسایی
- تفویض اختیار و مشارکت

انتخاب سه تا پنج موضوع کلیدی باعث می‌شود تا
سازمان برای ایجاد تغییر و بهبود به آن زمینه‌ها توجه پیدا
کند. اینها زمینه‌هایی هستند که بر نوآوری و بهبود مستمر
تمرکز دارند.

اهداف

تعیین موضوعات کلیدی منجر به توسعه اهداف مهم و
تغییرات لازم برای رسیدن به دورنما می‌شود مثلاً "در زمینه
خدمت رسانی، مراوده با مشتریان مشخص می‌کند که
تعداد قابل توجهی از آنان ترجیح می‌دهند از طریق تلفن یا
خارج از ساعات اداری به کارها بپردازند. برای مشتریان
توانایی پرداختهای زیاد، در خارج از وقت، بسیار مهم است.
مشتریان غیرانگلیسی زبان به صحبت زیاد دوباره کاری،
و ملاقاتهای دفتری تکراری علاقه زیادی دارند.